



مجلة جامعة المدينة العالمية المدكمة
AL-MADINAH INTERNATIONAL
UNIVERSITY JOURNAL (MAJMAA)

Vol. 56 Issue. 3 Year. 2026

السنة ٢٠٢٦

العدد ٣

المجلد ٥٦

ISSN: 2231_9735

في هذا العدد

- ١ - اختلاف شراح صحيح البخاري في فهم حكم النهي - دراسة استقرائية مقارنة في كتاب اللباس من الصحيح .
- ٢ - مشروعية الغرامة التأخيرية في منظور الفقه المعاصر .
- ٣ - فقه الإمام أبي داود - رحمه الله - في تكرار الحديث في كتابه (السُّنن)
- ٤ - قراءة حنبلية في فقه العيش مع الآخر
- 5- The Role of Islamic Finance and Government Support in Enhancing the Financial Performance of SMEs in Libya.
- ٦ - الجريمة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية : مراجعة منهجية للأدبيات بين الشريعة الإسلامية والنظام القانوني السعودي
- ٧ - الأحاديث المبدوءة بكلمة (كل) في الكتب التسعة في كتاب فقه العبادات دراسة موضوعية تحليلية .
- ٨ - توظيف الحكمة وتجلياتها الجمالية والفنية في أدب جبران خليل جبران .
- 9- A Bibliometric Analysis of Brain-Based Learning Research in Classroom Contexts (2010-2024): Trends, Influential Contributors, and Thematic Evolution.
- ١٠ - تطبيق القيم الإسلامية وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي للبنوك الإسلامية : نحو إطار مفاهيمي إسلامي .
- ١١ - إطار استراتيجي مقترح للتحويل الرقمي في المصارف الإسلامية الليبية : دمج الحوكمة الشرعية ومتطلبات الأمن السيبراني .
- ١٢ - أثر معايير الجودة في الإسلام على التخطيط الاستراتيجي

تصدرها

PUBLISHED BY

جامعة المدينة العالمية

AL-MADINAH
INTERNATIONAL UNIVERSITY



ISSN 2231-9735



9 772231 973002



DOI: <https://doi.org/10.63226/majmaa.v56i3.6087>

أثر معايير الجودة في الإسلام على التخطيط الاستراتيجي

[THE IMPACT OF ISLAMIC QUALITY STANDARDS ON STRATEGIC PLANNING]

Huthaifa Daoud Rebhi Khalaf¹ & Majed Fawzi Mohammad Abu Ghazalah² & Fadillah binti Mansor³

¹ Master Candidate, Department of Islamic Management and Finance, Academy of Islamic Studies, University of Malaya, 50603 Kuala Lumpur, Malaysia.

² Senior Lecturer, Department of Islamic Management and Finance, Academy of Islamic Studies, University of Malaya, 50603 Kuala Lumpur, Malaysia.

Associate Professor, Department of Islamic Management and Finance, Academy of Islamic Studies, University of Malaya, 50603 Kuala Lumpur, Malaysia

* Corresponding Author: huthaifakhalaf41@gmail.com

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر معايير الجودة في الإسلام على التخطيط الاستراتيجي، من خلال تأصيل مفهوم الجودة في المنظور الإسلامي، وتحليل أبعادها الرئيسة، والمتمثلة في الشورى، والأمانة، والإتقان، والتعاون، والرقابة، وبيان أثرها في تعزيز التخطيط الاستراتيجي. وانطلقت الدراسة من وجود فجوة معرفية بين معايير الجودة المستمدة من الشريعة الإسلامية ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي في الأدبيات الإدارية المعاصرة. واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي في استقراء النصوص الشرعية والأدبيات ذات الصلة، والمنهج الوصفي التحليلي في تحليل المفاهيم وبيان العلاقات بينها. وتوصلت الدراسة إلى أن معايير الجودة في الإسلام تمثل منظومة متكاملة تسهم في تعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي، من خلال تحسين جودة صناعة القرار، وترسيخ المسؤولية، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز العمل الجماعي، وتفعيل الرقابة الذاتية، بما يحقق التوازن بين الكفاءة الإدارية والالتزام بالقيم الإسلامية. وأوصت الدراسة بتعزيز الاستفادة من معايير الجودة في الإسلام في الممارسات الإدارية، وإجراء دراسات ميدانية لقياس أثرها في مختلف مجالات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي..

الكلمات المفتاحية: معايير الجودة في الإسلام؛ التخطيط الاستراتيجي؛ الشورى؛ الإدارة الإسلامية؛ الجودة المؤسسية.

ABSTRACT

This study aimed to examine the impact of quality standards in Islam on strategic planning by conceptualizing quality from an Islamic perspective, analyzing its main dimensions—Shura (consultation), trustworthiness (Amanah), excellence (Itqan), cooperation, and monitoring—and explaining their role in strengthening strategic planning. The study was motivated by the conceptual gap between quality standards derived from Islamic teachings and contemporary strategic planning literature. It adopted the inductive approach to examine relevant Islamic sources and the descriptive-analytical approach to analyze and interpret the relationship between the study variables. The findings indicate that Islamic quality standards constitute an integrated value-based framework that enhances strategic planning by improving decision-making quality, reinforcing responsibility and accountability, promoting excellence in performance, encouraging teamwork, and strengthening self-monitoring. These standards contribute to achieving a balance between organizational efficiency and adherence to Islamic values. The study recommends integrating Islamic quality standards into contemporary administrative practices and conducting empirical research to examine their impact across different fields of strategic management..

Keyword: *Quality Standards in Islam; Strategic Planning; Shura; Islamic Management; Institutional Quality..*

أولاً: مقدمة الدراسة

يعد مبدأ الجودة من المبادئ الإسلامية المهمة في الفكر الإداري الإسلامي، كونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعقيدة الإيمانية؛ مما يخرجها من دائرة المخرجات المادية المقتصرة على تحسين المنتجات، ويربطه بالقيم الدينية والعبادة، مما يضفي عليه البعد الديني والقيمي المؤثرة بشدة على الواقع المؤسسي بوجه عام، فالجودة في الفكر الإداري الإسلامي لها منطلقاتها وفلسفتها الخاصة القائمة على تحقيق المبادئ الشرعية كالشورى والتعاون والأمانة والإتقان والرقابة الذاتية على العمل داخل المؤسسات؛ فيصبح العمل قائم على أساس ديني، وتجويد المنتجات تكون نتيجة حتمية لتطبيق تلك المبادئ داخل العمل الإداري.

وهنا يبرز التخطيط الإستراتيجي كأحد الطرق والأساليب الإدارية المتبعة في الفكر الإداري المعاصر لتحقيق الجودة داخل المؤسسات والمنظمات، والتخطيط الإستراتيجي يقوم على مجموعة من المعايير والأبعاد التي تؤسس له، كتوفير البيانات وتحليلها، وتحديد الوقت، والرؤية الإستراتيجية، والتقييم، وتشكل في مجموعها نقطة نجاح التخطيط الإستراتيجي، وتسعى القيادة الإدارية من خلال اتباع أسلوب التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الأهداف المرسومة، وعلى رأس تلك الأهداف تحقيق الجودة في المنتجات، من خلال رفع كفاءة العمل الإداري داخلها.

وانطلاقاً مما تقدم تظهر أهمية ربط معايير الجودة الإسلامية مع التخطيط الإستراتيجي؛ بسبب الأثر الكبير التي تحدثه تلك المعايير في واقع العمل المؤسسي وخاصة في مجال تحقيق الجودة، ولذلك جاءت هذه الدراسة لتبين أثر معايير الجودة في الإسلام على التخطيط الإستراتيجي.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تكمن المشكلة البحثية في وجود فجوة معرفية وتطبيقية بين معايير الجودة المنبثقة من التعاليم والمبادئ الإسلامية - التي يتبناها الفكر الإداري الإسلامي - باعتبارها أدوات تحقق الجودة الشاملة، مع التخطيط الإستراتيجي -الذي تعتمد عليه المؤسسات والمنظمات المعاصرة- والذي يهدف لتحقيق الجودة الشاملة (في الأداء والإنتاج والخدمات). وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة من خلال بيان أثر معايير الجودة في الإسلام في التخطيط الاستراتيجي، والإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر معايير الجودة في الإسلام على التخطيط الاستراتيجي؟

ثالثاً: أسئلة البحث:

ينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

1. ما المقصود بمعايير الجودة في الإسلام، وما أهم أبعادها؟

2. ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي، وما أهم أبعاده؟

3. ما أثر معايير الجودة في الإسلام في التخطيط الاستراتيجي؟

رابعاً: أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. بيان مفهوم معايير الجودة في الإسلام وأبرز أبعادها.

2. توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهم أبعاده.

3. تحليل أثر معايير الجودة في الإسلام في التخطيط الاستراتيجي، وبيان دورها في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

خامساً: أهمية البحث:

تظهر أهمية الدراسة من تناولها لموضوع يجمع بين الفكر الإداري الإسلامي والإدارة الاستراتيجية المعاصرة، وذلك من خلال بيان أثر معايير الجودة في الإسلام في التخطيط الاستراتيجي، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة الإسلامية، وإبراز البعد القيمي لمعايير الجودة المستمدة من الشريعة الإسلامية.

كما تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من تقديم إطار نظري يوضح كيفية توظيف معايير الجودة في الإسلام، والمتمثلة في الشورى، والأمانة، والإتقان، والتعاون، والرقابة، في دعم عمليات التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات، بما يعزز جودة الأداء، ويرفع كفاءة اتخاذ القرار، ويسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بصورة تتوافق مع القيم الإسلامية.

سادساً: منهج البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي؛ من خلال استقراء النصوص الشرعية والأدبيات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وجمع المادة العلمية المتعلقة بمعايير الجودة في الإسلام والتخطيط الاستراتيجي، ثم تصنيفها وفق محاور الدراسة.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لوصف المفاهيم الرئيسة وتحليلها، واستنباط العلاقة بين معايير الجودة في الإسلام والتخطيط الاستراتيجي، وصولاً إلى بيان أثر هذه المعايير في تعزيز كفاءة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف الدراسة.

سابعاً: إجراءات البحث

لتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث الإجراءات الآتية:

1. جمع المادة العلمية من مصادرها الأصلية، والتي شملت القرآن الكريم، والسنة النبوية الشريفة، وكتب التفسير، والحديث، والفقه، ومؤلفات العلماء في السياسة الشرعية والإدارة الإسلامية؛ لتأصيل معايير الجودة في الإسلام.
2. مراجعة الأدبيات العلمية الحديثة المتعلقة بالجودة، وإدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي، والإدارة الإسلامية، من خلال الكتب المحكمة، والدوريات العلمية، والرسائل الجامعية؛ بهدف بناء الإطار النظري للدراسة والاستفادة من أبرز الاتجاهات البحثية في هذا المجال.
3. تحليل المفاهيم الرئيسة للدراسة، والمتمثلة في معايير الجودة في الإسلام والتخطيط الاستراتيجي، وبيان أبعادهما وخصائصهما، وتحليل العلاقة بينهما في ضوء الأدبيات الإسلامية والإدارية المعاصرة.
4. استقراء المبادئ الشرعية ذات الصلة بمعايير الجودة، ولا سيما الشورى، والأمانة، والإتقان، والتعاون، والرقابة، وتحليلها في ضوء مقاصد الشريعة الإسلامية؛ لبيان دورها في دعم الممارسات الإدارية.
5. تحليل أثر معايير الجودة في الإسلام في التخطيط الاستراتيجي، من خلال بيان انعكاسها على مراحل التخطيط المختلفة، بدءاً من صياغة الرؤية والرسالة، ومروراً بتحديد الأهداف واتخاذ القرارات، وانتهاءً بتنفيذ الخطط وتقييمها.
6. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، وصولاً إلى استخلاص النتائج وصياغة التوصيات التي تسهم في تطوير الدراسات المستقبلية والممارسات الإدارية.

ثامناً: حدود البحث

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على بيان أثر معايير الجودة في الإسلام المتمثلة في أبعاد رئيسة محددة وهي: (الشورى، والأمانة، والإتقان، والتعاون، والرقابة) وأثرها على التخطيط الاستراتيجي .

الحدود المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي في استقراء النصوص الشرعية والأدبيات ذات الصلة، والمنهج الوصفي التحليلي في تحليل المفاهيم وبيان العلاقات بينها . كما اقتصرَت الدراسة على التحليل النظري للنصوص الشرعية والأدبيات الإدارية ذات الصلة دون وجود جانب تطبيقي ميداني في هذا الجزء من النص.

تاسعاً: الدراسات السابقة

(1) دراسة: شرقي، صلاح الدين، الجودة التعليمية من منظور إسلامي، (مجلة إيزا للبحوث والدراسات، مج9، ع1، 2024م).

(2) دراسة: قرابة، كمال، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنشآت الرياضية الكبرى: المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى نموذجاً، (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2022م).

(3) دراسة: فيشوش، حمزة، إدارة الجودة الشاملة: رؤية إسلامية، (مجلة أبحاث ودراسات التنمية، مج9، ع1، 2022م).

(4) دراسة: البورني، نجاح صايل، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تطوير مستوى الخدمات المقدمة في البلديات، (مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ع4، 2022م).

التعقيب على الدراسات السابقة:

تمثلت الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في عدم وجود دراسة تجمع بين معايير الجودة في الإسلام مع التخطيط الإستراتيجي، كما لا يوجد دراسة بينت أثر معايير الجودة في الإسلام على التخطيط الإستراتيجي؛ لذلك جاءت هذه الدراسة لتسد الفجوة البحثية من خلال الجمع بين متغيري (معايير الجودة في الإسلام، والتخطيط الإستراتيجي) وذلك لبيان أثر الأول (معايير الجودة في الإسلام) في الثاني (التخطيط الإستراتيجي).

عاشراً: مصطلحات الدراسة

أولاً: معايير الجودة في الإسلام

يمثل مفهوم الجودة في الفكر الإسلامي منظومة متكاملة من المبادئ والقيم والمعايير التي تضبط أداء الإنسان في جميع مجالات الحياة، ولا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة كما هو شائع في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وإنما تمتد لتشمل جودة الوسائل والغايات معاً. ويؤكد القرآن الكريم والسنة النبوية أن العمل ينبغي أن يقوم على الإتيان والإحسان والعدل والأمانة والمسؤولية، وهي مبادئ تشكل الأساس الشرعي والقيمي لمفهوم الجودة في الإسلام.

وقد أشار ابن تيمية إلى أن نجاح الأعمال والولايات يعتمد على تحقق أصليين عظيمين هما القوة والأمانة، وعدّهما معياراً أساساً في حسن الإدارة وتحقيق المصالح العامة¹. كما أكد الماوردي أن الإدارة الرشيدة تقوم على الكفاءة وتحقيق العدل وصيانة الحقوق، وهي مبادئ ترتبط ارتباطاً مباشراً بجودة الأداء المؤسسي².

ومن منظور الفكر الإسلامي المعاصر، يرى القرضاوي رحمه الله³: أن الجودة في الإسلام مفهوم أخلاقي وحضاري يقوم على الإحسان وإتقان العمل والرقابة الذاتية قبل الرقابة التنظيمية، مستنداً إلى قوله ﷺ: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"⁴ وإلى قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ﴾ [النحل: 90].

وفي الأدبيات الإدارية الحديثة، تُعرّف الجودة بأنها قدرة المنظمة على تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق التحسين المستمر في الأداء من خلال الالتزام بالمعايير والإجراءات التي تضمن الكفاءة والفاعلية⁵.

غير أن هذا المفهوم، وإن كان يركز على الجوانب الفنية والإدارية، فإنه لا يتناول البعد القيمي والأخلاقي الذي يميز المنظور الإسلامي.

واستناداً إلى ما سبق، يتضح أن معايير الجودة في الإسلام لا تقتصر على المعايير الفنية المرتبطة بجودة المنتجات والخدمات، وإنما تشمل منظومة من القيم والمبادئ الشرعية التي تضبط السلوك الإداري وترتقي بالأداء المؤسسي، وهو المفهوم الذي تتبناه هذه الدراسة.

ويقصد بمعايير الجودة في هذه الدراسة: المنظومة القيمية المستمدة من الشريعة الإسلامية، والمتمثلة في الشورى، والأمانة، والإتقان، والتعاون، والرقابة، والتي توجه سلوك القيادات والعاملين نحو تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإحسان في الأداء، وتحويل تلك المبادئ إلى ممارسات مؤسسية تساهم في رفع جودة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف المؤسسية ابتغاء مرضاة الله تعالى.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي

يرى Bryson (2018) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية تساعد المنظمة على تحديد ما هي عليه، وما الذي تسعى إلى تحقيقه مستقبلاً، وكيف يمكنها الوصول إلى ذلك في ضوء البيئة المحيطة بها⁶. بينما

1 ابن تيمية، أحمد بن عبد الحليم، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، تحقيق علي بن محمد العمران، (دار عالم الفوائد، الرياض، 1998م).

2 الماوردي، علي بن محمد، الأحكام السلطانية والولايات الدينية، (دار الكتب العلمية، بيروت، 1989م).

3 القرضاوي، يوسف، دور القيم والأخلاق في الاقتصاد الإسلامي، (مكتبة وهبة، القاهرة، 1995م).

4 أخرجه البيهقي، وصححه الألباني في صحيح الجامع، رقم (1880).

5 Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2020). Managing for Quality and Performance Excellence (11th ed.). Cengage Learning.

يعرفه David and David (2020) بأنه عملية صياغة وتنفيذ وتقويم القرارات الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها طويلة المدى والمحافظة على ميزتها التنافسية¹.

ويرتكز التخطيط في الإسلام على مبدأ الأخذ بالأسباب مع التوكل على الله تعالى، وهو ما تؤكد النصوص الشرعية والتطبيقات العملية في السيرة النبوية.

ومن المنظور الإسلامي، فإن التخطيط ليس مفهوماً مستحدثاً، بل يعد من السنن الشرعية التي أكدتها النصوص القرآنية والسيرة النبوية، ويتجلى ذلك في التخطيط الاقتصادي الذي قام به نبي الله يوسف عليه السلام لمواجهة سنوات القحط، كما في قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا...﴾ [يوسف: 47-49]، وكذلك في التخطيط العسكري والإداري الذي مارسه النبي ﷺ في الهجرة والغزوات وإدارة الدولة.

ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي في هذه الدراسة: عملية إدارية مستمرة تقوم على استشراف المستقبل، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الرؤية والأهداف والخطط بعيدة المدى، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

ثالثاً: أثر

يقصد بالأثر في هذه الدراسة مقدار ما تحدثه معايير الجودة في الإسلام من تأثير في بناء التخطيط الاستراتيجي وتعزيز فاعليته، وذلك من خلال التحليل النظري للنصوص الشرعية والأدبيات الإدارية ذات الصلة.

الحادي عشر: هيكل البحث:

المبحث الأول: مفهوم معايير الجودة في الإسلام والتخطيط الاستراتيجي.

المطلب الأول: تعريف الجودة في الإسلام وأبعادها.

المطلب الثاني: تعريف التخطيط الاستراتيجي وأبعاده.

المبحث الثاني: أثر أبعاد الجودة في الإسلام على التخطيط الاستراتيجي.

المطلب الأول: أثر الشورى على التخطيط الاستراتيجي.

المطلب الثاني: أثر الأمانة على التخطيط الاستراتيجي.

6 Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (5th ed.). John Wiley & Sons.

1 David, F. R., & David, F. R. (2020). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (17th ed.). Pearson.

المطلب الثالث: أثر الإلتقان على التخطيط الإستراتيجي.

المطلب الرابع: أثر التعاون على التخطيط الإستراتيجي.

المطلب الخامس: أثر الرقابة على التخطيط الإستراتيجي.

الخاتمة وفيها النتائج والتوصيات.

المبحث الأول: مفهوم معايير الجودة في الاسلام والتخطيط الإستراتيجي.

المطلب الأول: تعريف الجودة في الاسلام وأبعادها.

الفرع الأول: تعريف الجودة في الإسلام

أولاً: تعريف الجودة لغّة: الجودة مصدر للفعل (جَوَدَ)، وتأتي الجودة في اللغة على عدة معانٍ، وهي: السماح بالشيء وكثرة العطاء¹، وجعل الشيء جيداً إذا جاء به على أتم وجه، والإتقان والمهارة؛ قال ابن منظور: "أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله يجود جودة، أي قام به بإتقان ومهارة"².

ثانياً: تعريف الجودة في الفكر الإداري الإسلامي

عرفه إبراهيم طه العجلوني بأنها: "الدلالة على حسن الموصوف بالجودة إذا استوفى شرائط معينة في كل مجالات الحياة"³، كما عرفها صالح عليّمت بأنها: "المساهمة الفعالة في إنجاز الأعمال على نحو سليم في ظل مخافة الله تعالى في السر والعلن، وبصورة تنموية إبداعية متطورة على التمام، قائمة على أساس منظومة القيم والمبادئ الإسلامية"⁴، وهنا يظهر أن الجودة في المنظور الإسلامي تربط بين القيم الإسلامية والأداء، فتكون القيم هي المحرك للفعل الحسن الذي يساهم في تحقيق الجودة من وجهة نظر إسلامية، وهذا ما أظهره تعريف الوزان حيث عرف الجودة بأنها "عملية متكاملة تستهدف تحقيق درجة عالية من الكفاءة في المنتجات المقدمة من خلال التحلي بالقيم الإسلامية النبيلة وبما يتناسب مع متطلبات العصر الحديث، ويلبي احتياجات سوق العمل، ويكون الهدف تحقيق مرضاة الله تعالى، والقيام بواجب الاستخلاف في الأرض"⁵.

يتضح مما تقدم؛ أن الجودة في المنظور الإسلامي تتعدى مرحلة تحقيق أعلى درجات الإتقان والكفاءة في المنتجات؛ لتصل إلى مرحلة تحقيق الاستخلاف في الأرض والتي جعلها الله -سبحانه وتعالى- غاية من غايات خلق الإنسان على وجه الأرض.

1 ينظر: ابن فارس، أحمد بن فارس بن زكرياء القزويني الرازي، معجم مقاييس اللغة، ت: عبد السلام محمد هارون، (دار الفكر، بيروت، ط1، 1979م)، (493/1).

2 ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي، أبو الفضل، لسان العرب، (دار صادر، بيروت، ط3، 1414هـ)، (135/3).

3 العجلوني، إبراهيم طه، إدارة الجودة الشاملة في الإسلام، (بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول حول جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد، الإمارات العربية المتحدة، الشارقة، 2006م)، (ص7).

4 عليّمت، صالح، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير، (دار الشروق، عمان، ط1، 2004م)، (ص16).

5 الوزان، عدنان محمد، الإتقان والجودة النوعية الشاملة في الحضارة الإسلامية، (الجلس السعدي للجودة، كتاب إلكتروني بصيغة pdf، www.sqc.org.sa)، (ص18).

كما يتأكد الارتباط الوثيق بين القيم الإسلامية والجودة، فالنظرة الإسلامية لمفهوم الجودة تقوم على مدى تحويل القيم الأخلاقية الإسلامية إلى ممارسات وسلوك داخل بيئة العمل ومؤسسات الأعمال، بما ينعكس بشكل إيجابي على المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

الفرع الثاني: أبعاد الجودة في الفكر الإداري الإسلامي

1- الشورى: مبدأ الشورى من المبادئ الإسلامية التي تفرض التزام القائد باستشارة أعوانه في كل ما يدور داخل المؤسسة، ومن خلال هذا البعد تتمكن القيادة الإدارية للمؤسسة باتخاذ القرارات التي تصب في صالح تحقيق الجودة، وقد أسس القرآن الكريم لمبدأ الشورى في آيات كثيرة؛ كما في وصف المؤمنين في قوله تعالى: {وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ} [الشورى: 38]، وفي معرض الخطاب النبوي الشريف قال الله تعالى: {فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ} [آل عمران: 159]، والمراد بالمشاورة هنا: الاستعانة بأرائهم، والاستفادة من خبراتهم في الأمر المشاور فيه¹، قال محمد أبو زهرة: "فإذا تمت المشاورة وجب الأخذ بالعزيمة في الأمر والإقدام على العمل"²، ولذا قال سبحانه بعد الأمر بالشورى: {فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ} [آل عمران: 159].

فالشورى تساعد القائد الإداري على اختيار أفضل القرارات وأجودها، وهذا المبدأ الإسلامي يتفق مع المشاركة في اتخاذ القرارات والذي يعد من أهم أبعاد تحقيق الجودة، فمن خلال التزام القائد الإداري بالشورى يتمكن من حل المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة، من خلال إشراك أهل الخبرة والاختصاص وجعلهم يدلون بأرائهم بحرية من أجل الوصول للقرار المناسب الذي يحقق الجودة³.

2- التعاون: يعد التعاون من الأبعاد المهمة المشكلة لمبدأ الجودة في الفكر الإسلامي، فهو يخرج من كونه قيمة لرفع كفاءة الإنتاج في المؤسسات إلى القيمة الكبيرة المنبثقة عنه باعتباره قيمة إسلامية رفيعة، تهدف لتحقيق الإلتقان والإبداع والتميز في الأعمال والوظائف المكلف بها الموظف العامل، وقد أسس القرآن الكريم هذه القيمة (التعاون) من خلال قوله: {وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ} [المائدة: 2]، هذا أمر شرعي يفيد الوجوب بضرورة تحقيق التعاون في جميع الأعمال والمهام، ونهى عن العدوان الذي هو: "تجاوز حدود

1 ينظر: ابن عاشور، محمد الطاهر، تفسير التحرير والتنوير، (الدار التونسية، تونس، ط1، 1989م)، (4/146).

2 أبو زهرة، محمد، زهرة التفاسير، (دار الفكر العربي، القاهرة، ط1)، (3/1478).

3 ينظر: فيشوش، حمزة، إدارة الجودة الشاملة: رؤية إسلامية، (مجلة أبحاث ودراسات التنمية، مج9، ع1، 2022م)، (ص272).

الشرع والعرف في المعاملة، والخروج عن العدل فيها"¹، والتعاون من باب التراحم والمودة والتعاطف الذي حث عليه النبي -صلى الله عليه وسلم- بقوله: "مثل المؤمنين في تراحهم وتوادهم وتعاطفهم، كمثل الجسد، إذا اشتكى عضوا تداعى له سائر جسده بالسهر والحمى"².

هذا التعاون في المنظور الإسلامي يقتصر على التعاون في أبواب البر والتقوى، وهو ما يعني تقوى الله من خلال القيام بالأعمال على أتم وجه، وتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية.

3- **الإتقان**: يعد الإتقان من الأبعاد الهامة ومن المتطلبات المهمة لتحقيق الجودة من المنظور الإسلامي، والإتقان في العمل للوصول إلى الجودة مقصد ومطلب شرعي، وضرورة من الضروريات، بل هو واجب من الواجبات؛ لأن الذي لا يقوم الواجب إلا به فهو واجب³، وقد أسس القرآن الكريم لهذه القيمة (الإتقان) بجعلها دلالة من دلائل الربوبية، قال تعالى: {صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ} [النمل: 88]، أي: "ذلك الصنع العظيم صنع الله الذي أحكم كل شيء وأودع فيه من الحكمة ما أودع"⁴، والإتقان هو أحد المبادئ التي دعا إليها الإسلام لتحقيق الجودة في العمل، واعتبر كنزير مماثل للجودة، وفي هذا يقول النبي صلى الله عليه وسلم: "إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَقَنَهُ"⁵.

فالإتقان يرتبط بالتصور العقدي لممارسة الأعمال داخل المؤسسات والمنظمات، كما أن الإتقان يقتضي القيام بالأعمال وفق درجة عالية من الدقة، وفق معايير محددة تنظم العمل، وترتقي به لتصل لمرحلة تحقيق الجودة، وبالتالي فالإتقان في إنجاز الأعمال غاية ووسيلة لتحقيق الجودة. كما أنه باب من أبواب مرضاة الله تعالى⁶. يتضح مما تقد العلاقة الإيجابية القوية بين الإتقان وتحقيق الجودة، في العمل من خلال إتقان المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بما يعني الوصول إلى الجودة وتحقيق الجودة الشاملة في الخدمات والمنتجات.

4- **الرقابة**: تعد الرقابة من الأبعاد المهمة المشكلة لمبادئ الجودة من وجهة نظر إسلامية، فالرقابة والجودة أمران متلازمان؛ إذا غياب أحدهما عن الآخر يسبب اضطراباً وخللاً في جودة العمل والأداء، وتعني الرقابة:

1 رضا، محمد رشيد، تفسير المنار، (دار الكتب المصرية، القاهرة، ط1)، (107/1).

2 البخاري، صحيح البخاري، كتاب: الأدب، باب رحمة الناس والبهائم، رقم: (6011)، (10/8).

3 ينظر: المنياوي، محمود بن محمد بن مصطفى بن عبد اللطيف، المعاصر من شرح مختصر الأصول من علم الأصول، (المكتبة الشاملة، مصر، ط2)، (2011م)، (83/1).

4 المراغي، أحمد بن مصطفى، تفسير المراغي، (شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده بمصر، ط1، 1946م)، (25/20).

5 الموصلي، أبو يعلى أحمد بن علي بن المثنى بن يحيى بن عيسى بن هلال التميمي، مسند أبي يعلى، ت: حسين سليم أسد، (دار المأمون، دمشق، ط1، 1984م)، رقم: (4386)، (394/7). صحيح، الألباني، محمد ناصر الدين، سلسلة الأحاديث الصحيحة وشيء من فقهها وفوائدها، (دار المعارف، الرياض، ط1، 1995م)، (106/3).

6 ينظر: شرقي، صلاح الدين، الجودة التعليمية من منظور إسلامي، (مجلة إيزا للبحوث والدراسات، مج9، ع1، 2024م)، (ص206).

"التأكد والتحقق من أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الانتاجية تسير على المستوى المطلوب، وبحسب الخطة الموضوعية لذلك، فهي تشمل كافة مراحل العمل داخل المؤسسة"¹. والرقابة من منظور إسلامي تنبع من النصوص الشرعية التي تفرض على المسلم مراقبة الله تعالى في كل أقواله وأفعاله، ومن ذلك قول الله تعالى: {إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا} [النساء: 1]، والرقابة تتكامل مع الإحسان، وهو أن يراقب الإنسان نفسه، ويعلم علم اليقين أن الله تعالى يراه، وفي هذا يقول النبي صلى الله عليه وسلم عندما سأله جبريل عليه السلام عن الإحسان: "قال: ما الإحسان؟ قال: أن تعبد الله كأنك تراه، فإن لم تكن تراه فإنه يراك"².

وتنبع الرقابة الداخلية الذاتية من إيمان الفرد، وتعبّر عن قوة الإيمان والالتزام بالشرعية الإسلامية، ولا يتعارض تفعيل الرقابة الذاتية مع الرقابة الخارجية والمؤسسية -ولكنها تتكامل معها- وقد ذكر القرآن الكريم نماذج تطبيقية للرقابة الخارجية، ومن ذلك قول الله تعالى في قصة نبي الله سليمان عليه السلام: {وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ} [النمل 20]، وكان الخلفاء الراشدون يهتمون بمراقبة أعمالهم ومراجعة أعمالهم "إذ جعلوا الحج موسماً عاماً للمراجعة والمحاسبة واستطلاع الآراء في الأمصار"³.

والرقابة بنوعيتها -سواء أكانت هذه الرقابة داخلية أم خارجية- لها تأثيرها الكبير في تحقيق الجودة كون العامل يعلم أنه مراقب من قبل الله تعالى، وأنه مسؤول عن عمله الذي يقوم به، فيؤدي الأعمال بكفاءة عالية، ويسعى جاهداً لتحقيق الجودة في العمل المكلف به⁴.

5- الأمانة: تعد الأمانة من أهم القيم ولفضائل الإسلامية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الجودة، فلا يمكن أن تتحقق الجودة دون وجود الأمانة، وقد أسس القرآن الكريم لمبدأ الأمانة في قوله تعالى: {إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا} [النساء: 58]، ومن أداء الأمانة القيام بالأعمال المسندة إلى الشخص بأعلى كفاءة، وبالوقت المحدد له، وأي خلل في هذه يعد من خيانة الأمانة وتضييعها⁵، ومن الأمانة تنبع المسؤولية على جميع العاملين كل في موقعه، كما أسسها النبي -صلى الله عليه وسلم- بقوله: "ألا كلكم راع، وكلكم مسئول عن رعيته، فالأمر الذي على الناس راع، وهو مسئول عن رعيته، والرجل راع على أهل بيته، وهو مسئول عنهم، والمرأة

1 المزاجي، أحمد داود، الرقابة في الإدارة الإسلامية: المفهوم والخصائص، (مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، مج 13، ع 35، 1998م)، (ص 94).

2 البخاري، صحيح البخاري، كتاب: الإيمان، باب: سؤال جبريل النبي صلى الله عليه وسلم عن الإيمان، والإسلام، والإحسان، وعلم الساعة، رقم: (50)، (19/1).

3 عويس، عبد الحليم، من أعلام الإسلام، (القاهرة، دار الاعتصام، 1982)، (ص: 35).

4 ينظر: فيشوش، إدارة الجودة الشاملة: رؤية إسلامية، مرجع سابق، (ص 273).

5 ينظر: أبو زهرة، زهرة التفاسير، مرجع سابق، (6/3105).

راعية على بيت بعلمها وولده، وهي مسئولة عنهم، والعبد راع على مال سيده وهو مسئول عنه، ألا فكلكم راع، وكلكم مسئول عن رعيته"¹، وحذر النبي -صلى الله عليه وسلم- من تضييع الأمانة.

وعندها من الغدر، عن ابن عمر -رضي الله عنهما- عن النبي -صلى الله عليه وسلم- قال: "إن الغادر يرفع له لواء يوم القيامة، يقال: هذه غدره فلان بن فلان"²، وقال -صلى الله عليه وسلم- "فإذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة، قالوا: كيف إضاعتها؟ قال: إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة"³.

وينعكس التزام الأمانة على تحقيق الجودة، لأن مقتضى الأمانة أداء الأعمال بشروطها ومواصفاتها في أوقاتها، مع المحافظة على موارد المؤسسة ونظامها، وبالتالي تتحقق الجودة داخل بنية العمل المؤسسي ويظهر ذلك على المنتجات التي تقدمها المؤسسة⁴.

المطلب الثاني: تعريف التخطيط الإستراتيجي وأبعاده

الفرع الأول: تعريف التخطيط الإستراتيجي

يُعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه: "مجموعة من الإجراءات المتعلقة بوضع خطة تتضمن وتوضح أهداف وسياسة المؤسسة، وقدرة المدراء على اتخاذ القرارات والرقابة داخل المنظمة في المرحلة القادمة"⁵، وعرف (المصري، 2015م) التخطيط الإستراتيجي بأنه: طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه وضبط عملية التغيير الراهنة؛ بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليه"⁶، ويرى (بن ساسي، 2017) أن التخطيط الإستراتيجي "مجموعة جهود واعية ومستمرة تبذل من قبل الحكومة لزيادة معدلات التقدم

1 النيسابوري، مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، ت: محمد فؤاد عبد الباقي، (دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط1)، كتاب: الإمارة، باب فضيلة الإمام العادل، وعقوبة الجائر، والحث على الرفق بالرعية، والنهي عن إدخال المشقة عليهم، رقم: (1829)، (1459/3).

2 البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، ت: محمد زهير ناصر الناصر، (دار طوق النجاة، بيروت، ط1، 1422هـ)، كتاب: الآداب، باب ما يدعى الناس بآبائهم، رقم: (6177)، (41/8).

3 البخاري، صحيح البخاري، كتاب: العلم، باب من سئل علما وهو مشغول في حديثه، رقم: (59)، (21/1).

4 المنزوع، زايد علي عبد الخالق، أثر أخلاقيات الأعمال على جودة الخدمات المصرفية؛ دراسة تطبيقية في شركات الصرافة اليمنية بمدينة رداع، (مجلة جامعة البيضاء، 2025م، مج7، ع1، ص 191-226).

5 المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن العشرين، (مجموعة النيل العربية للنشر، ط1، القاهرة، 1999م)، (ص18).

6 المصري، مصطفى أحمد عبد الرحمن، التخطيط الاستراتيجي، (دار التعليم الجامعي، القاهرة، ط1، 2015م)، (ص10).

والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال وضع مجموعة من الإجراءات التي تقوم بالتغلب على جميع العوائق التي تمنع تحقيق هذا التقدم"¹.

وفي ضوء ما تقدم؛ يرى الباحث أن التخطيط الإستراتيجي هو: عملية مستمرة تقوم بها القيادة الإدارية من خلال مساعدة الجهات التي تنتمي إليها، أو الخبرات الإدارية التي تستعين بها القيادة الإدارية، تبدأ من وضع البرامج بعيدة المدى، ووضع تصورات لمراحل التنفيذ، وللتحديات التي قد تواجهها المؤسسة أثناء عملية التنفيذ، وطرق تلافيها عند وقوعها، لتحقيق الأهداف العليا للمؤسسة.

الفرع الثاني: أبعاد التخطيط الإستراتيجي

1- توفر المعلومات: يعد توفر المعلومات من المقومات الرئيسة التي يقوم عليها التخطيط الإستراتيجية، وفاعلية التخطيط الإستراتيجي تكون من خلال توفر كمية كافية من المعلومات والتي تتمتع بقدر عال من المصادقية حتى تتمكن القيادة الإدارية من صوغ الخطط والبرامج واتخاذ القرارات الإستراتيجية والمصيرية على مستوى المؤسسة²، فالمعلومات هي مرآة ينظر المخطط الإستراتيجي من خلالها على المسارات والمحددات والإمكانيات المتوفرة في المؤسسة؛ حتى يتم صياغة الخطط على ضوءها، فالمعلومة الدقيقة نقطة ارتكاز في صوغ الخطط الإستراتيجية التي تسير المؤسسة والمنظمة على نورها، وبالتالي أصبح توفر المعلومات داخل المؤسسات يزاوم في الأهمية الموارد البشرية والمالية الموجودة فيها³.

تعد توفير المعلومات من المراحل الحساسة من مراحل التخطيط الإستراتيجي، فهو المرحلة الأولى في بناء الخطط والبرامج، وفي هذه المرحلة يحتاج المخطط الإستراتيجي لمجموعة ضخمة من المعلومات، والتي تتضمن الإمكانيات المتاحة، وقدرة الكوادر البشرية على التعامل مع الخطط الإستراتيجية الجديدة، ومقدرات المؤسسة المالية والتشغيلية، وهذه الأمور لها دورها المحوري في عملية التخطيط، ومن غيرها تصبح المنظمة في حالة تحبط لا يمكن صياغة خطط إستراتيجية من غير توفرها ووجودها، كما أن توفر المعلومات في بداية مرحلة التخطيط الإستراتيجي له دوره البارز في التعرف على طلبات العملاء والزبائن، وحصر اتجاهاتهم ورغباتهم، لتحقيق الجودة في

1 بن ساسي، الشيخ، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورفلة، (رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، 2017م)، (ص3).

2 ينظر: سعيادة، مروة، تأثير نظام المعلومات على التخطيط الاستراتيجي: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز قالة، (رسالة ماجستير، جامعة 8ماي 1945م، قالة، 2020م)، (ص43).

3 Al-Afaji, Na'ma Abbas Khudair, Strategic Information Systems: A Competitive Advantage Perspective, (Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution, Amman, 1st Edition, 2009 AD), (p. 102).

المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وبالتالي تصبح المعلومات عبارة عن رادار استشعار خارجي يمكن القيادة الإدارية من التعرف على حاجات السوق؛ لإعداد الخطط بناء عليها¹.

ولا ينحصر مهام البعد المعلوماتي على التعرف على طلبات الزبائن والعملاء وحاجات متطلبات الأسواق، ولكن هذا البعد يجعل القيادة الإدارية على علم كامل بكافة المتغيرات الداخلية والخارجية، باعتبار توفر معلومات صحيحة عن الواقع الحقيقي للمؤسسة، وهذا يعني أنه باستطاعة المؤسسة القيام بوضع الخطط الاستراتيجية بنسب مخاطر أقل، كما يمكنها استشراف المستقبل وتوقع المخاطر بناء على نقاط الضعف التي بينتها تلك المعلومات؛ مما يجعل القيادة الإدارية مستعدة لتلافي المشكلات وقت حدوثها باعتبارها من المشكلات المتوقعة، ويقلل فرص حصول مشكلات غير متوقعة².

2- تحليل البيانات والمعلومات: يعد هذا البعد من الأبعاد المهمة المشكلة للتخطيط الإستراتيجي؛ وتحليل البيانات والمعلومات في التخطيط الإستراتيجي يعني: تحليل البيئة والظروف الخارجية والداخلية للمؤسسة؛ من أجل الوقوف على أهم الفرص المراد تحقيقها، والتهديدات التي تواجهها المؤسسة، وبيان أوجه القوة والضعف فيها³.

من الناحية الداخلية؛ تستطيع القيادة الإدارية من خلال تحليل البيانات رصد الواقع الداخلي للمؤسسة، من خلال المعلومات المتوفرة حول القدرات المالية والبشرية والتشغيلية، بحيث تبني القرارات على تحليل واقعي يستند إلى بيانات ومعلومات قامت الإدارة بتحليلها وسبر أغوارها، وبيان أبرز أوجه القوة والضعف فيها⁴. ومن الناحية الخارجية؛ يساعد تحليل البيانات المخطط الإستراتيجي على قراءة الواقع الخارجي بشكل صحيح وواقعي من متطلبات الأسواق، ورغبات الزبائن، وحجم القوة المنافسة للمؤسسة، وهذا يبني عليه كل الخطط الإستراتيجية

1 ينظر: سمحدي، عماد، نظم المعلومات الاستراتيجية: قراءة في المفهوم ومقاربات التخطيط، (مجلة الحدث للدراسات الاقتصادية والمالية، ع11، 2011م)، (ص10).

2 ينظر: قرابة، كمال، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنشآت الرياضية الكبرى: المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى نموذجاً، (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2022م)، (ص120).

3 ينظر: الزبيدي، ضبيان عبد العظيم، نظم المعلومات وأثرها في التخطيط الاستراتيجي، (دار الجنان للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2017م)، (ص134).

4 ينظر: بني عرابية، سعيد، البيانات الضخمة ودورها في دعم القرار الاستراتيجي، (بحث مقدم للمؤتمر السنوي الرابع والشعيرين لجمعية المكتبات المتخصصة، مسقط، 2018م)، (ص5-6).

للمؤسسة، ومن خلال التحليل تستطيع المؤسسة المحافظة على مركز قوتها التنافسية في الأسواق سواء المحلية أو العالمية¹.

وبذلك تتمكن القيادة الإدارية تستطيع رسم الخطط الإستراتيجية من خلال رؤية واضحة مبنية على رصد كافة المعطيات والبيانات الداخلية والخارجية.

3- الرؤية الإستراتيجية: يقصد بالرؤية الإستراتيجية تلك التصورات التي تتوفر لدى المنظمة فتحدد توجهاتها المستقبلية على المدى المتوسط والبعيد، كما تعمل على تحديد الموقع الذي تتطلع إليه المنظمة أن تشغله بين منافسيها، ومن هنا يمكن اعتبارها صورة ذهنية تتوفر لدى القائمين على المنظمة والتي تتبناها بالفعل، وتسعى لتحقيقها على المدى المتوسط والطويل².

تعد الرؤية الإستراتيجية من أهم الأبعاد التي يعتمد عليها التخطيط الإستراتيجي، باعتبارها الدليل الاسترشادي لإعداد استراتيجيات المؤسسة، وصياغة الأهداف وإستراتيجيات المؤسسة والمنظمة، كما أنها الإطار العام الذي يبنى عليه الفهم الدقيق للخطة الإستراتيجية الموضوعة، وتكون الرؤية عبارة عن بيان تصدره المؤسسة لما تنوي أن تكون عليه في المستقبل، وتوضع الرؤية من قبل الإدارة للمساعدة في التخطيط والتوجيه، ومن خلال هذه الرؤية توضح المؤسسة ماذا تريد أن تصبح عليه في المستقبل، وإلى أين ستصل في مسيرتها، فالرؤية الإستراتيجية تكون بمثابة بيان توضيحي للخطة الإستراتيجية التي ستسير عليها المؤسسة في المستقبل³.

4- التقييم: وهي المرحلة النهائية من مراحل التخطيط الإستراتيجي، يهدف التقييم لمعرفة مدى تحقيق المؤسسة والمنظمة للأهداف الموضوعة، ويعد بُعد التقييم من أهم المراحل على الإطلاق، فهو الذي يحدد مدى نجاح التخطيط الإستراتيجي الذي قامت به المؤسسة⁴.

والتقييم مرحلة شاملة؛ حيث يتم تقييم جميع المراحل التي مرت بها المؤسسة أثناء عملية التنفيذ، وكذلك تقييم دور القيادة الإدارية والكادر البشري العامل داخل المؤسسات، التعرف على نقاط القوة والضعف خلال

1 ينظر: زنفلي، أحمد محمود، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي: دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، (مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط2، 2012م)، (ص162).

2 ينظر: طوقان، عامر، التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، (دار البيروني للنشر والتوزيع، دمشق، ط1، 2018م)، (ص43).

3 Amesh, Samira, The importance of strategic vision in the success of economic institutions' strategies: Amazon as a model, (Journal of Development and Applied Economics, Vol. 6, No. 2, 2022), (p. 64).

4 Al-Dhamour, Diana Khaled, Strategic Planning and its Role in Performance Evaluation in Municipal Work in Jordan, (Journal of Humanities and Natural Sciences, Vol. 4, No. 2, 2023), (p. 1045).

التنفيذ، ومدى نجاعة الحلول المطروحة في مواجهة التحديات، ومدى حدوث المشكلات، وهل كانت على المستوى المتوقع أم لا¹.

كما يدخل التقييم على الظروف الخارجية من تقييم مدى كفاءة المنتجات ومدى تحقيق معايير الجودة فيها، وكيف كان الوضع التنافسي للمؤسسة مع بقية المؤسسات الأخرى، ومدى رضا العميل والزبون على المنتجات، وهل حققت ما يطلبه منها، أما لا².

5- **تحديد الوقت:** يعد تحديد الوقت أو البعد الزمني من الأبعاد المهمة المشكلة للتخطيط الإستراتيجي، والتي لا يمكن للقيادة الإدارية تجاهلها عند وضع الخطط والبرامج، والمقصود بهذا البعد أن يكون لدى القيادة الإدارية رؤية استراتيجية ممتدة عبر الوقت، أو يكون الوقت هو المعيار والمحدد لتحقيق الأهداف، وتنطلق الإدارة من خلال عملية التخطيط الإستراتيجي إلى رؤية واضحة على أن الزمن هو المتغير الوحيد الذي لا يمكن تعويضه بمجرد مروره³، وبالتالي فإن قدرة إدارته واستشرافه يعد من أهم الشروط المتعلقة بنجاح المؤسسات في صوغ خططها الإستراتيجية، كما أن المؤسسة في حال استغلال هذا البعد في خططها الإستراتيجية تكون قد كسبت حليقاً مهماً لها، من خلال جعله محفزاً على الإنتاج والعمل بدلاً من أن يكون الوقت عامل ضغط على المؤسسة⁴.

وهذا البعد هو الذي يميز التخطيط الإستراتيجي عن غيره كالتخطيط التكتيكي المرحلي، أو التخطيط الإداري العادي، أو التخطيط التشغيلي، فالوقت هو الذي يمنح التخطيط الإستراتيجي أهميته، ومكانته العليا داخل الفكر الإداري⁵.

المبحث الثاني: أثر معايير الجودة في الإسلام على التخطيط الإستراتيجي

المطلب الأول: أثر الشورى على التخطيط الإستراتيجي

تعد الشورى من أهم الركائز والأبعاد الإسلامية التي تساهم في تحقيق التخطيط الإستراتيجي، وتجعله فعالاً داخل المؤسسات والمنظمات، باعتبار الشورى والتخطيط الإستراتيجي يهدفان لاستشراف المستقبل، والوصول إلى أفضل

1 Al-Dhamour, Vol. 4, No. 2, 2023), (p. 1045).

2 ينظر: الحسيني، فلاح، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها ومدخلاتها المعاصرة، (دار وائل للطباعة والنشر، ط1، 2000م)، (ص142).

3 Ibrahim, Wissam Muhammad, Time Management: Arts and Skills, (Dar Al-Wafaa, Cairo, 1st ed., 2006 AD, p. 20)..

4 بن خيتي، الحكيم، أهمية إدارة الوقت في التخطيط الإستراتيجي، (مجلة الدراسات الاستراتيجية والبحوث السياسية، مج2، ع1، 2023م)، (ص14).

5 ينظر: الطويل، عبد الحفيظ عمر محمد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت، (مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، مج1، ع1، 2024م)، (ص3).

القرارات الإدارية التي تخدم سير العمل داخل المؤسسات، من خلال استقراء الواقع بشكل جيد، والإحاطة الكاملة بكافة الظروف المحيطة ببيئة العمل المؤسسي¹.

يظهر أثر الشورى على التخطيط الإستراتيجي من خلال ما تقوم به الشورى من دور كبير في تحقيق المشاركة الجماعية، وتبادل الأفكار والرؤى في سبيل الوصول لأفضل القرارات التي تساهم في تحقيق التخطيط الإستراتيجي والذي يظهر أثره أيضاً على تحقيق الجودة داخل المؤسسات، فالشورى باعتبارها قيمة إسلامية رفيعة تعمل على جعل الخبراء والمستشارين الذين تعينهم المؤسسة ينطلقون في وضع تصورات ورؤى بعيدة المدى لتحقيق الجودة داخل المؤسسات والمنظمات، من خلال حسهم بالمسؤولية والأمانة التي أناطتها الشريعة الإسلامية بالمستشار، وقد أخبر النبي -صلى الله عليه وسلم- أن "المستشار مؤتمن"².

يبدأ الأثر الفعلي للشورى في مرحلة جمع البيانات والمعلومات، حيث يقوم الفريق الاستشاري بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للعمل، وبما أن الكادر الاستشاري ليس على درجة واحدة من الخبرة العلمية والعملية، فإن هذا التفاوت يساهم في وضع مجموعة من الرؤى في القضية الواحدة، وفي غالب الأحيان تكون هذه الرؤى دقيقة وتدرس الجانب المحدد من أكثر من جهة؛ لأن الذين يقومون بدراسة الحالة المراد بيان الرأي فيها كل واحد منهم يمتلك خبرة عملية وعلمية في جانب معين؛ مما يعني أن هناك إحاطة شبه كاملة بالموضوع؛ مما يساهم في تقليل نسب الأخطاء والتحديات، وارتفاع نسب النجاح³.

تساهم الشورى في جعل التخطيط الإستراتيجي أكثر مرونة؛ لأنها تؤدي إلى توسيع دائرة الأفق في التفكير الإستراتيجي عند القائد الإداري، كونه يحصل على إحاطة كاملة بكافة زوايا الموضوع، والتي قد تكون ليست في ذهن المخطط الفرد، فمن خلال الشورى تتلاقى الأفكار، وتصاغ الرؤى بشكل جماعي، حتى يتمكن القائد الإداري من وضع استراتيجية مرنة تكون قادرة على التأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية⁴.

إضافة إلى ذلك تساهم الشورى في بناء ثقافة تنظيمية داخل المؤسسات تكون مبنية على الشفافية والوضوح، وهذا يعني أن الشورى تستطيع خلق بيئة مناسبة لتحقيق التخطيط الإستراتيجي؛ فهي تعمل على تأمين

1 ينظر: العياشي، زرار، إدارة الجودة الشاملة في التعليم: تأطير مفاهيمي من منظور إسلامي، (المجلة العربية للدراسات الشرعية، مج 1، ع 7، 2019م)، (ص 223).

2 أبو داود، سليمان بن الأشعث بن إسحاق بن بشير بن شداد بن عمرو الأزدي، سنن أبي داود، ت: محمد محي الدين عبد الحميد، (المكتبة العصرية، صيدا، ط 1)، كتاب: الأدب، باب: في الاستشارة، رقم: (5128)، (333/4). قال الترمذي: حديث حسن، الترمذي، محمد بن عيسى بن سورة بن موسى بن الضحاك، سنن الترمذي، ت: بشار عواد معروف، (دار الغرب الإسلامي، بيروت، ط 1، 1998م)، (4/422).

3 ينظر: فيفوش، إدارة الجودة الشاملة: رؤية إسلامية، مرجع سابق، (ص 272).

4 ينظر: الوكيل، إيمان محمد أحمد، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرقابة التنظيمية للمؤسسات العامة: دراسة تطبيقية على بعض البنوك الحكومية المصرية، (المجلة العربية للإدارة، مج 42، ع 1، ص: 255-277).

تدقق المعلومات الصحيحة والواقعية؛ وهذا يعني أنه يوجد نوع من النقد البناء الذي يبنى على المعلومات الصحية؛ لتدارك الأخطاء وتصحيحها، والوقوف على أسبابها ومعالجة السبب حتى لا تتكرر المشكلة في المستقبل، مما يجعل التخطيط الإستراتيجي أكثر نجاعة، وأقرب لتحقيق أهدافه بالمقارنة بالتخطيط الإستراتيجي الذي لا يعتمد على الشورى، فالقيادة التي لا تعتمد على الشورى تكون في غالب الأحيان قيادة مغيبة عن الواقع الحقيقي، فاقدة للإحاطة بكل جوانب الموضوع، مما يسبب فشل الخطط التي يتم وضعها؛ لأنها بنيت على أساس غير صحيح ومتين¹.

المطلب الثاني: أثر التعاون على التخطيط الإستراتيجي

يعد التعاون الركيزة الرئيسة لنجاح التخطيط الإستراتيجي، فالعلاقة التي تربط التعاون مع التخطيط الإستراتيجي علاقة وطيدة، إذ لا يمكن نجاح التخطيط الإستراتيجي من غير وجود نوع من التعاون بين أعضاء الفريق المشترك في وضع الخطط من جهة، والفريق المشترك في التنفيذ من جهة أخرى².

يؤثر التعاون في التخطيط الإستراتيجي من خلال ما يضيفه للعمل من قيمة مضافة من خلال ما يقوم به من البعد عن الأنانية والانفراد بالقرارات، كما أنه يوجه الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال التخطيط الإستراتيجي، ويظهر هذا الأثر بوضوح عند القيام بإعداد الخطط والبرامج وصياغة الطروحات للتعرف على مدى مناسبتها لواقع العمل، وهذا يتطلب وجود تعاون بين مختلف الإدارات³، بحيث يتم تبادل الرؤى والآراء المتعلقة بموضوع الخطط الموضوع، وفي هذه المرحلة يتم الاستفادة من الخبرات والطاقات الموجودة داخل المؤسسة، وهذا لا يتم إلا من خلال تحقيق درجة عالية من التعاون، مما له تأثير إيجابي على الخطط، بحيث تصبح الخطط شاملة ومتكاملة وتشمل كافة زوايا المشروع المراد تنفيذه، كما أنه يساهم في وضع تصورات لمدى الإنجازات المتوقعة، واستشراف التحديات التي قد تحصل أثناء فترة العمل والتنفيذ؛ لأن الذين يضعون الخطط يمتلكون خبرة علمية وعملية ميدانية وتجارب سابقة تمكنهم من وضع تصور واضح للتحديات، وبيان أفضل السبل لمعالجتها أو الحد منها عند وقوعها⁴.

1 ينظر: الميمان، بدرية بنت صالح، الجودة الشاملة في التعليم العام: المفهوم والمبادئ والمتطلبات: قراءة إسلامية، (بحث مقدم للقاء الرابع عشر للعلوم التربوية النفسية، 2007م)، (ص39).

2 ينظر: الوكيل، إيمان محمد أحمد، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرقابة التنظيمية للمؤسسات العامة: دراسة تطبيقية على بعض البنوك الحكومية المصرية، (المجلة العربية للإدارة، مج42، ع1، ص: 255-277).

3 ينظر: ضيف، دنيا، أثر تطبيق تمكين العاملين في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في المسيلة، (المجلة الجزائرية للاقتصاد والمال، ع14، 2020م)، (ص32).

4 ينظر: العياشي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم: تأطير مفاهيمي من منظور إسلامي، مرجع سابق، (ص223).

بالإضافة إلى الأثر الذي يحدثه التعاون على التخطيط الإستراتيجي في مرحلة البناء والإعداد، فإن هذا التأثير يبقى ويزداد فاعلية في مرحلة التنفيذ؛ لأن نجاح أي عمل مرتبط ارتباطاً وجودياً بتحقيق التعاون والمشاركة بين جميع الفئات ابتداءً من القيادة الإدارية العليا وانتهاءً بأصغر عامل أو موظف، ففي مرحلة التنفيذ يظهر التخطيط الإستراتيجي بصورته المرسومة له، وفي حال وجود أي خلل في التنفيذ فإن ذلك سيكون له تأثيره السلبي على النتائج المتوقعة؛ لذلك يدخل التعاون كمعيار وبعد رئيس لتحقيق الارتباط بين القيادة التي وضعت الخطط والكادر العامل المنفذ؛ حتى يتم تحقيق الأهداف بالمستوى المطلوب¹.

المطلب الثالث: أثر الإتقان على التخطيط الإستراتيجي.

يؤثر الإتقان على التخطيط الإستراتيجي باعتباره أحد أهم العوامل المحركة للجودة، كما أنه يعد المعيار التنفيذي الذي تتمكن القيادة الإدارية من خلاله تحقيق الرؤى والأهداف والخطط التي تم وضعها، بحيث يمكن تحويل الخطط إلى عمل حقيقي على أرض الواقع ينتج عنه ثماره، ويتحقق من خلاله الأهداف التي تم وضعها فيما سبق من قبل المخطط الإستراتيجي².

يبدأ ملاحظة أثر الإتقان على التخطيط الإستراتيجي من المراحل الأولى للتخطيط، أي من مرحلة إعداد وصياغة الخطط، فالدور الذي يلعبه الإتقان في هذه المرحلة يكون له أهميته وقيمتها الإستراتيجية، كونه يطالب الذين يضعون الخطط الإستراتيجية بالالتزام بالدقة والموضوعية وخاصة في مرحلة صياغة الأهداف، وتوضيح الرؤية العامة للمشروع، والرسالة المراد توجيهها³، وهذه الأمور تتطلب إيجاد مجموعة من الفرضيات التي لها دورها الكبير في بناء الخطط؛ يؤثر الإتقان في هذه المرحلة من خيار الاعتماد على أدق المعايير العلمية في صياغة الأهداف والرؤى والرسالة، ومن خلال الاعتماد على أدوات قياس متطورة، يمكن قياس النتائج وتوقع المشكلات وبناء تصورات منطقية لتعزيز المكتسبات المتوقعة، وطرق معالجة التحديات التي قد تقع، والاعتماد على بعد الإتقان في هذه المرحلة يخفف الأعباء والمصاريف التشغيلية فيما بعد، كما أنه يختصر الجهد والوقت بالنسبة لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها⁴.

كما يظهر أثر الإتقان على التخطيط الإستراتيجي في مرحلة التنفيذ، وهي المرحلة الحساسة التي تدل على تحقيق الإتقان في الأداء والعمل، في هذه المرحلة لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة إلا من خلال التزام الكوادر

1 ينظر: حمود، خضير كاظم، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010م)، (ص119).

2 ينظر: فيفوش، إدارة الجودة الشاملة: رؤية إسلامية، مرجع سابق، (ص272).

3 ينظر: ذعبي، رحمة، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، (رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، 2014م)، (ص37).

4 ينظر: ذيب، هشام عبد الله، أصول التخطيط الاستراتيجي، (دار البازوري للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2016م)، (ص143).

البشرية بأعلى درجات ومعايير الالتزام بالإتقان، وتنفيذ الخطط بدرجة عالية من الإتقان، مما يؤدي إلى تحقيق الخطط الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها¹، ويظهر ذلك من خلال تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة، كما يمكن للقيادة الإدارية تقييم الأداء من خلال مدى نسبة تحقيق الإتقان، وبالتالي يمكن الكشف عن مدى نجاح التخطيط الإستراتيجي الذي تم وضعه من قبل القيادة الإدارية، ومن خلال هذا التقييم يمكنها التعرف على أبرز نقاط الضعف وتلافيها، وبيان أوجه القوة وتعزيزها².

المطلب الرابع: أثر الرقابة الذاتية على التخطيط الإستراتيجي.

تعد الرقابة الذاتية من أهم القيم التي تدخل على التخطيط الإستراتيجي وتؤثر فيه، من خلال ما تقوم به من قيام العامل والموظف بمراقبة نفسه عند تنفيذه للمهام، أي من غير أن يكون هناك مراقبة خارجية من قبل الإدارة عليه، والرقابة الذاتية من أقوى وأجدي أنواع الرقابة في التأثير على السلوك المؤسسي بوجه عام، كما تؤثر على التخطيط الإستراتيجي من خلال ما تقوم به من حماية الخطط الموضوعية من الانحراف أو التعثر عند عملية التنفيذ، ويبدأ أثر هذا البعد عند القيام بعملية التخطيط ووضع الخطط والبرامج، فالرقابة الداخلية تدفع المخططين إلى اتباع أعلى درجات الصدق والأمانة وتحمل المسؤولية عند وضع التصورات للخطط المراد تنفيذها، فالرقابة الذاتية تفرض على المخططين الالتزام بالأمانة العلمية عند تشخيص الواقع³، والذي له دوره الهام في استشراف المستقبل⁴، ومدى إمكانية تطبيق الخطط، وملائمتها للسوق الانتاجية، ومدى تقبل الزبائن والعملاء التحديثات التي تم وضعها، فالرقابة الذاتية تمنع المخطط من تزييف الحقائق، أو التلاعب بمدى إمكانية المؤسسة تنفيذ تلك الخطط، كما أنه يحمي المؤسسة من انحراف بعض المخططين، واعتمادهم على غير الواقعية في توقع النتائج، وبالتالي يمكن اعتبار الرقابة الذاتية إحدى الأدوات التي تحقق التوازن بين التصورات المقترحة وإمكانية التنفيذ من جهة، وبين الواقع والأهداف المتوقعة من جهة أخرى⁵.

كما ينتقل أثر الرقابة الذاتية على الخطط الإستراتيجية في مرحلة التنفيذ -التي هي من أشد المراحل حساسية وتطلب درجة عالية من الدقة والموضوعية في العمل- في هذه المرحلة تعمل المؤسسة على تحقيق الرقابة

1 ينظر: النجار، فريد غالب، التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي: آليات استشراف المستقبل عام 2050، (الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2010م)، (ص75).

2 ينظر: عبد السلام، إبراهيم، أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب: دراسة على عينة لآراء من المعلمين في بعض المؤسسات الحكومية السودانية، (مجلة العلوم الإنسانية، ع50، 2018م)، (ص57).

3 ينظر: شراك، مالك، التخطيط الاستراتيجي وفاعليته في تسهيل الرقابة: دراسة ميدانية على المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة، (رسالة ماجستير، جامعة غرادية، 2020م)، (ص42).

4 ينظر: صالح، خالص صافي، رقابة تسيير المؤسسات في ظل اقتصاد السوق، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007م)، (ص263).

5 ينظر: العياشي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم: تأطير مفاهيمي من منظور إسلامي، مرجع سابق، (ص223).

الخارجية لتتأكد من قيام الكادر العامل من تنفيذ الخطط المرسومة من قبل القيادة الإدارية، وعلى الرغم من أهمية الرقابة الخارجية على سير العمل المؤسسي في مرحلة التنفيذ، إلا أنه يوجد رقابة أقوى منها ولها تأثيرها الأقوى على العمل التنفيذ، وهي الرقابة الذاتية، والتي تنبع من ضمير الموظف العامل وإيمانه واستشعاره بمراقبة الله تعالى له في أعماله، وفي حال حدوث ذلك فإنه يؤثر إيجابياً على الخطط الإستراتيجية الموضوعة، بحيث يتم تنفيذ الخطط بكل كفاءة وجدارة، وهذا يعني نجاح القيادة الإدارية في تنفيذ الخطط الموضوعة في مرحلة التنفيذ¹.

المطلب الخامس: أثر الأمانة على التخطيط الإستراتيجي

تعد الأمانة من أهم القيم الإسلامية والمعايير المرتبطة بتحقيق التخطيط الإستراتيجي، فالأمانة إحدى أهم الركائز الأخلاقية التي يبنى عليها التخطيط الإستراتيجي²، ومن خلالها يتم التأكد من سلامة التخطيط الذي تم القيام به وحمايته من الانحراف، والتخطيط الإستراتيجي يقوم في جوهره على استشراف المستقبل، ووضع الخطط والبرامج بما يحقق الأهداف على المدى البعيد، وبالتالي لا بد من توفر درجة عالية من النزاهة والأمانة عند الفريق المختص بوضع الخطط، أو اللجنة الاستشارية التي تستعين بهم المؤسسة، لاتخاذ إجراءات رشيدة تلي طموحات المؤسسة في تحقيق الكفاءة والجودة داخل بنية العمل المؤسسي من جهة، وعلى المنتجات أو الخدمات التي تقدمها من جهة أخرى³.

يبدأ الأثر الفعلي والحقيقي للأمانة في المراحل الأولى لبدأ عملية التخطيط الإستراتيجي، وهو عملية جمع البيانات والمعطيات التي سيبني عليها التخطيط الإستراتيجي، وتعد هذه المرحلة من أخطر وأهم المراحل التي يمر بها التخطيط الإستراتيجي، كون تلك المعلومات ستكون المنطلق الرئيس والركيزة الرئيسة للخطة الإستراتيجية التي ستقوم اللجنة الاستشارية بوضعها، لذلك ينبغي القيام بجمع المعلومات بكل أمانة ونزاهة، بحيث تكون متطابقة مع الواقع من غير تبديل أو تزيف، لأن غياب الأمانة في هذه المرحلة بالذات سيؤدي إلى وضع فرضيات خاطئة⁴، مما يعني فشل الخطة الإستراتيجية من قبل أن تولد، ومن ناحية إسلامية نجد أن الباربي عز وجل قد حذر من خيانة الأمانة فقال: {أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ

1 ينظر: قابيل، حاتم، المدير العربي والإدارة الاستراتيجية، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009م)، (ص94).

2 ينظر: العياشي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم: تأطير مفاهيمي من منظور إسلامي، مرجع سابق، (ص223).

3 ينظر: البورني، نجاح صايل، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير مستوى الخدمات المقدمة في البلديات، (مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ع4، 2022م)، (ص1153).

4 ينظر: قابيل، المدير العربي والإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، (ص98).

تَعْلَمُونَ {الأنفال: 27}. فقد قرن الحق تبارك وتعالى خيانة الأمانة مع خيانة الله والرسول؛ للتهويل والتعظيم من انتهاكها، وعدم القيام بحقها¹.

كما يبرز أثر الأمانة على التخطيط الاستراتيجي عند صياغة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وتنفيذها على المدى القريب والمتوسط والبعيد، وهي المراحل التي يتم فيها تنفيذ الأهداف، ويتجلى أثر الأمانة في هذه المرحلة من خلال جعل المصالح العليا للمؤسسة مقدمة على المصالح الشخصية الضيقة لدى بعض صناع القرار²، فالمخطط الاستراتيجي من خلال ما يحمله من أمانة تجعله يسعى لتوجيه جميع المقدرات المادية والمعنوية في سبيل تحقيق أكبر فائدة متوقعة للمؤسسة، مبتعداً كل البعد عن إهدار المقدرات في أمور غير منتجة، أو لا تحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إدخال الأمانة في عملية التخطيط؛ مما يحمي المؤسسة من الفساد المالي والإداري الذي يعد من أهم التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف³.

أما في مرحلة التنفيذ فإن الأمانة تكون حاضرة بشكل كبير ومحوري في التخطيط الاستراتيجي؛ حيث تتحول الأمانة إلى أكبر محفز للرقابة الداخلية عند الأفراد المنفذين، باعتبارهم مسؤولين عن أداء العمل، وتحقيق الأهداف، وهذه المسؤولية الناتجة عن الأمانة تجعل الإنسان على استعداد دائم لتحمل الأمانة، وأداء الأعمال على الصورة الكاملة التي تحقق الأهداف⁴.

خاتمة الدراسة:

تناولت هذه الدراسة أثر معايير الجودة في الإسلام على التخطيط الاستراتيجي، من خلال بيان مفهوم الجودة في المنظور الإسلامي، وتحليل أبعادها الرئيسة المتمثلة في الشورى، والأمانة، والإتقان، والتعاون، والرقابة، وبيان أثرها في تعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي. وقد أظهرت الدراسة أن الجودة في الإسلام تمثل منظومة متكاملة من المبادئ والقيم التي لا تقتصر على تحقيق الكفاءة والإتقان في الأداء، وإنما تمتد إلى ترسيخ المسؤولية، وتحقيق المصلحة العامة، والالتزام بالأخلاق الإسلامية في مختلف العمليات الإدارية.

كما بينت الدراسة أن معايير الجودة في الإسلام تؤدي دوراً محورياً في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي، بدءاً من إعداد الرؤية والأهداف، مروراً بصناعة القرار وتنفيذ الخطط، وانتهاءً بمتابعة الأداء وتقويمه، بما يساهم في

1 ينظر: أبو زهرة، زهرة التفاسير، مرجع سابق، (5049/10).

2 ينظر: الكرخي، مجيد، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، (بيت الغشام للنشر والترجمة، مصر، 2015م)، (ص233).

3 ينظر: ينظر: البورني، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير مستوى الخدمات المقدمة في البلديات، مرجع سابق، (ص1153).

4 ينظر: قابيل، المدير العربي والإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، (ص110).

رفع كفاءة المؤسسات وتحقيق أهدافها بصورة تتوافق مع مقاصد الشريعة الإسلامية. ويؤكد ذلك أن المنظور الإسلامي يقدم إطاراً متكاملًا يجمع بين الكفاءة الإدارية والالتزام القيمي، بما يعزز جودة التخطيط والاستدامة المؤسسية.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة، عُرضت أبرز النتائج التي أكدت أهمية معايير الجودة في الإسلام في دعم التخطيط الاستراتيجي، كما قُدمت مجموعة من التوصيات التي من شأنها الإسهام في تعزيز الاستفادة من هذه المعايير في الممارسات الإدارية المعاصرة، وفتح آفاق لدراسات مستقبلية في مجال الإدارة الإسلامية والتخطيط الاستراتيجي.

وفي ضوء ما سبق، يمكن إجمال أهم نتائج الدراسة وتوصياتها فيما يأتي:

أولاً: نتائج الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من تحليل لمعايير الجودة في الإسلام وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. بينت الدراسة أن مفهوم الجودة في المنظور الإسلامي يتجاوز البعد الفني المتمثل في تحقيق الإتقان والكفاءة في المنتجات والخدمات، ليشكل منظومة حضارية وأخلاقية تستند إلى تحقيق الاستخلاف في الأرض وعمارتها وفق منهج الله تعالى، وبما يحقق مقاصد الشريعة الإسلامية، الأمر الذي يمنح الجودة بعداً قيمياً يميزها عن المفاهيم الإدارية التقليدية.
2. أظهرت الدراسة وجود ارتباط وثيق بين القيم الإسلامية ومفهوم الجودة، إذ تقوم الجودة في الإسلام على تحويل المبادئ الأخلاقية، مثل الصدق، والأمانة، والإحسان، والإتقان، إلى ممارسات عملية وسلوك مؤسسي، بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء والمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
3. توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عملية إدارية مستمرة تهدف إلى استشراف المستقبل، وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، وتحليل التحديات والفرص، ووضع البدائل المناسبة للتعامل معها، بما يساهم في تحقيق الأهداف بعيدة المدى للمؤسسة بكفاءة وفاعلية.
4. كشفت الدراسة أن الشورى تعد من أهم معايير الجودة في الإسلام، لما تؤديه من دور في تعزيز المشاركة المؤسسية، وتبادل الخبرات، وتحسين جودة القرارات الاستراتيجية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة التخطيط الاستراتيجي وفاعلية تنفيذه.

5. بينت الدراسة أن التعاون يمثل أحد المقومات الأساسية لجودة الأداء المؤسسي، إذ يسهم في تعزيز العمل الجماعي، وتكامل الجهود، والحد من النزعة الفردية في اتخاذ القرارات، بما يدعم نجاح التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى.
6. أوضحت الدراسة أن الإلتقان يمثل ركيزة أساسية من ركائز الجودة في الإسلام، وأن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات يرتبط بدرجة كبيرة بالتزام الموارد البشرية بالإلتقان الأداء، وتحسين جودة العمل، وحسن استثمار الموارد المتاحة.
7. أظهرت الدراسة أن الرقابة الذاتية تعد من أهم معايير الجودة في الإسلام، إذ تؤثر في مرحلي إعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، من خلال تعزيز الصدق، وتحمل المسؤولية، والالتزام بتنفيذ الخطط بكفاءة وإخلاص، انطلاقاً من الرقابة الإيمانية قبل الرقابة التنظيمية.
8. توصلت الدراسة إلى أن الأمانة تؤدي دوراً محورياً في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي، بدءاً من إعداد الخطط، مروراً بتنفيذها، وانتهاءً بتقييمها، إذ تعزز المسؤولية في توظيف الموارد المادية والبشرية بكفاءة، وتحد من الهدر وسوء الاستخدام، بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
9. خلصت الدراسة إلى أن التكامل بين معايير الجودة في الإسلام، والمتمثلة في الشورى، والأمانة، والإلتقان، والتعاون، والرقابة، يسهم في بناء منظومة إدارية متكاملة تعزز كفاءة التخطيط الاستراتيجي، وتحقق التوازن بين الأداء المؤسسي والالتزام بالقيم الإسلامية.

ثانياً: توصيات الدراسة

1. تعزيز تطبيق معايير الجودة المستمدة من الشريعة الإسلامية في عمليات التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات؛ بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.
2. إدماج مبادئ الشورى، والأمانة، والإلتقان، والتعاون، والرقابة ضمن السياسات والبرامج التدريبية للمؤسسات؛ لتعزيز جودة التخطيط الاستراتيجي والممارسات الإدارية.
3. تطوير المناهج والبرامج الأكاديمية في تخصصات الإدارة بما يحقق التكامل بين المفاهيم الإدارية المعاصرة والقيم الإسلامية المرتبطة بالجودة.
4. تشجيع الباحثين على إجراء دراسات ميدانية وتطبيقية لقياس أثر معايير الجودة في الإسلام في مجالات الإدارة المختلفة، ولا سيما التخطيط الاستراتيجي والقيادة والحوكمة.
5. الاستفادة من معايير الجودة في الإسلام عند بناء نماذج إدارية معاصرة تراعي خصوصية المجتمعات الإسلامية، وتواكب متطلبات التطوير المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي.

REFERENCES (المصادر والمراجع)

- [1] **Abd al-Salam, Ibrahim**, *Athar al-Takhtit al-Istratuji 'ala Jawdat al-Tadrib: Dirasah 'ala 'Ayyinah li-Ara min al-Mu'allimin fi Ba'd al-Mu'assasat al-Hukumiyyah al-Sudaniyyah*, (Majallat al-'Ulum al-Insaniyyah, no. 50, 2018).
- [2] **Abu Dawud, Sulayman bin al-Ash'ath bin Ishaq bin Bashir bin Shaddad bin 'Amr al-Azdi**, *Sunan Abi Dawud*, ed. Muhammad Muhyi al-Din 'Abd al-Hamid, (Al-Maktabah al-'Asriyyah, Sayda, 1st ed.).
- [3] **Abu Zahrah, Muhammad**, *Zahrat al-Tafasir*, (Dar al-Fikr al-'Arabi, al-Qahirah, 1st ed.).
- [4] **Al-'Afaji, Na'mah 'Abbas Khudayr**, *Nuzum al-Ma'lumat al-Istratujiyyah: Manzur al-Mizah al-Tanafusiyyah*, (Dar al-Thaqafah lil-Nashr wa-l-Tawzi', 'Amman, 1st ed., 2009).
- [5] **Al-'Ajuni, Ibrahim Taha**, *Idarat al-Jawdah al-Shamilah fi al-Islam*, (Research paper presented to the 1st Arab Conference on University Quality and Licensing and Accreditation Requirements, United Arab Emirates, al-Shariqah, 2006).
- [6] **Al-Albani, Muhammad Nasir al-Din**, *Silsilat al-Ahadith al-Sahihah wa-Shay' min Fiqhiha wa-Fawa'iduha*, (Dar al-Ma'arif, al-Riyad, 1st ed., 1995).
- [7] **Al-'Ayashi, Zarzar**, *Idarat al-Jawdah al-Shamilah fi al-Ta'lim: Ta'tir Mafahimi min Manzur Islami*, (Al-Majallah al-'Arabiyyah lil-Dirasat al-Shar'iyyah, vol. 1, no. 7, 2019).
- [8] **Al-Bayhaqi, Ahmad ibn al-Husayn, Shu'ab al-Iman**. The hadith was authenticated by Al-Albani in *Sahih al-Jami'*, no. 1880.
- [9] **Al-Bukhari, Muhammad bin Isma'il**, *Sahih al-Bukhari*, ed. Muhammad Zuhayr Nasir al-Nasir, (Dar Tawq al-Najah, Bayrut, 1st ed., 1422 AH).
- [10] **Al-Burni, Najah Sayil**, *Al-Takhtit al-Istratuji wa-Dawruha fi Tatwir Mustawa al-Khidamat al-Muqaddamah fi al-Baladiyyat*, (Majallat al-'Ulum al-Insaniyyah wa-l-Tabi'iyyah, no. 4, 2022).
- [11] **Al-Damur, Diana Khalid**, *Al-Takhtit al-Istratuji wa-Dawruha fi Taqyim al-Ada fi al-'Amal al-Baladi fi al-Urdu*, (Majallat al-'Ulum al-Insaniyyah wa-l-Tabi'iyyah, vol. 4, no. 2, 2023).
- [12] **Al-Husayni, Falah**, *Al-Idarah al-Istratujiyyah: Mafahimuha wa-Madkhalatuha al-Mu'asirah*, (Dar Wa'il lil-Tiba'ah wa-l-Nashr, 1st ed., 2000).
- [13] **'Alimat, Salih**, *Idarat al-Jawdah al-Shamilah fi al-Mu'assasat al-Tarbawiyyah: Al-Tatbiq wa-Muqtarahat al-Tatwir*, (Dar al-Shuruq, 'Amman, 1st ed., 2004).
- [14] **Al-Maghrabi, 'Abd al-Hamid 'Abd al-Fattah**, *Al-Idarah al-Istratujiyyah li-Muwajahat Tahaddiyat al-Qarn al-'Ishrin*, (Majmu'at al-Nil al-'Arabiyyah lil-Nashr, 1st ed., al-Qahirah, 1999).

- [15] **Al-Manzu', Zayid 'Ali 'Abd al-Khaliq**, *Athar Akhlaqiyyat al-A'mal 'ala Jawdat al-Khidamat al-Masrifiyyah; Dirasah Tatbiqiyyah fi Sharikat al-Sirafah al-Yamaniyyah bi-Madinat Rada'*, (Majallat Jami'at al-Bayda', 2025, vol. 7, no. 1, pp. 191-226).
- [16] **Al-Maraghi, Ahmad bin Mustafa**, *Tafsir al-Maraghi*, (Sharikat Maktabat wa-Matba'at Mustafa al-Babi al-Halabi wa-Awladuhu bi-Misr, 1st ed., 1946).
- [17] **Al-Mawardi, Ali ibn Muhammad**, **Al-Ahkam al-Sultaniyyah wa al-Wilayat al-Diniyyah**, (Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, Beirut, 1989).
- [18] **Al-Mawsili, Abu Ya'la Ahmad bin 'Ali bin al-Muthanna bin Yahya bin 'Isa bin Hilal al-Tamimi**, *Musnad Abi Ya'la*, ed. Husayn Salim Asad, (Dar al-Ma'mun, Dimashq, 1st ed., 1984).
- [19] **Al-Mayman, Badriyyah bint Salih**, *Al-Jawdah al-Shamilah fi al-Ta'lim al-'Amm: Al-Mafhum wa-l-Mabadi wa-l-Mutatalabat: Qira'ah Islamiyyah*, (Research paper presented to the 14th Meeting for Psychological Educational Sciences, 2007).
- [20] **Al-Mazaji, Ahmad Dawud**, *Al-Raqabah fi al-Idarah al-Islamiyyah: Al-Mafhum wa-l-Khasa'is*, (Majallat al-Shari'ah wa-l-Dirasat al-Islamiyyah, vol. 13, no. 35, 1998).
- [21] **Al-Minyawi, Mahmud bin Muhammad bin Mustafa bin 'Abd al-Latif**, *Al-Mu'tasar min Sharh Mukhtasar al-Usul min 'Ilm al-Usul*, (Al-Maktabah al-Shamilah, Misr, 2nd ed., 2011).
- [22] **Al-Misri, Mustafa Ahmad 'Abd al-Rahman**, *Al-Takhtit al-Istratuji*, (Dar al-Ta'lim al-Jami'i, al-Qahirah, 1st ed., 2015).
- [23] **Al-Naysaburi, Muslim bin al-Hajjaj**, *Sahih Muslim*, ed. Muhammad Fu'ad 'Abd al-Baqi, (Dar Ihya al-Turath al-'Arabi, Bayrut, 1st ed.).
- [24] **Al-Qaradawi, Yusuf**, **Dawr al-Qiyam wa al-Akhlaq fi al-Iqtisad al-Islami**, (Maktabat Wahbah, Cairo, 1995).
- [25] **Al-Tawil, 'Abd al-Hafiz 'Umar Muhammad**, *Al-Takhtit al-Istratuji wa-'Alaqtuhu bi-Idarat al-Waqt*, (Majallat Dirasat al-Insan wa-l-Mujtama', vol. 1, no. 1, 2024).
- [26] **Al-Tirmidhi, Muhammad bin 'Isa bin Sawrah bin Musa bin al-Dahhak**, *Sunan al-Tirmidhi*, ed. Bashir 'Awwad Ma'ruf, (Dar al-Gharb al-Islami, Bayrut, 1st ed., 1998).
- [27] **Al-Wakil, Iman Muhammad Ahmad**, *Dawr al-Takhtit al-Istratuji fi Tahqiq al-Rashaqah al-Tanzimiyyah lil-Mu'assasat al-'Ammah: Dirasah Tatbiqiyyah 'ala Ba'd al-Bunuk al-Hukumiyyah al-Misriyyah*, (Al-Majallah al-'Arabiyyah lil-Idarah, vol. 42, no. 1, pp. 255-277).
- [28] **Al-Wazzan, Adnan Muhammad**, *Al-Itqan wa-l-Jawdah al-Naw'iyyah al-Shamilah fi al-Hadarah al-Islamiyyah*, (Al-Majlis al-Sa'udi lil-Jawdah, E-book in PDF format, www.sqc.org.sa).
- [29] **Al-Zubaydi, Dabyan 'Abd al-'Azim**, *Nuzum al-Ma'lumat wa-Atharuha fi al-Takhtit al-Istratuji*, (Dar al-Jinan lil-Nashr wa-l-Tawzi', Bayrut, 1st ed., 2017).
- [30] **'Amish, Samirah**, *Ahammiyyat al-Ru'yah al-Istratujiyyah fi Najah Istratujiyyat al-Mu'assasat al-Iqtisadiyyah: Amazon Namudhajan*, (Majallat al-Tanmiyah wa-l-Iqtisad al-Tatbiqi, vol. 6, no. 2, 2022).

- [31] **Bani 'Arabah, Sa'id**, *Al-Bayanat al-Dakhmah wa-Dawruha fi Da'm al-Qarar al-Istratuji*, (Research paper presented to the 24th Annual Conference of the Special Libraries Association, Masqat, 2018).
- [32] **Bin Sasi, al-Shaykh**, *Dawr al-Takhtit al-Istratuji fi Tahsin Ada al-Mu'assasah al-Iqtisadiyyah: Dirasah Maydaniyyah lil-Mu'assasah al-Wataniyyah lil-Kahraba wa-l-Gaz bi-Wargla*, (Master's thesis, Jami'at Qasdi Marbah, 2017).
- [33] **Bryson, J. M.**, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, 5th ed., (John Wiley & Sons, 2018).
- [34] **David, F. R., & David, F. R.**, *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, 17th ed., (Pearson, 2020).
- [35] **Dayf, Dunya**, *Athar Tatbiq Tamkin al-'Amilin fi Najah al-Takhtit al-Istratuji fi al-Mu'assasah al-Khidmiyyah: Dirasah Halat Bank al-Filahah wa-l-Tanmiyah al-Rifiyyah fi al-Masilah*, (Al-Majallah al-Jaza'iriyyah lil-Iqtisad wa-l-Mal, no. 14, 2020).
- [36] **Dhib, Haytham 'Abd Allah**, *Usul al-Takhtit al-Istratuji*, (Dar al-Yazuri lil-Tiba'ah wa-l-Nashr, 'Amman, 1st ed., 2016).
- [37] **Evans, J. R., & Lindsay, W. M.**, *Managing for Quality and Performance Excellence*, 11th ed., (Cengage Learning, 2020).
- [38] **Fishush, Hamzah**, *Idarat al-Jawdah al-Shamilah: Ru'yah Islamiyyah*, (Majallat Abhath wa-Dirasat al-Tanmiyah, vol. 9, no. 1, 2022).
- [39] **Hammud, Khudayr Kazim**, *Idarat al-Jawdah fi al-Munazzamat al-Mutamayyizah*, (Dar Safa lil-Nashr wa-l-Tawzi', 'Amman, 1st ed., 2010).
- [40] **Ibn 'Ashur, Muhammad al-Tahir**, *Tafsir al-Tahrir wa-l-Tanwir*, (Al-Dar al-Tunisiyyah, Tunis, 1st ed., 1989).
- [41] **Ibn Faris, Ahmad bin Faris bin Zakariyya al-Qazwini al-Razi**, *Mu'jam Maqayis al-Lughah*, ed. 'Abd al-Salam Muhammad Harun, (Dar al-Fikr, Bayrut, 1st ed., 1979).
- [42] **Ibn Manzur, Muhammad bin Makram bin 'Ali, Abu al-Fadl**, *Lisan al-'Arab*, (Dar Sadir, Bayrut, 3rd ed., 1414 AH).
- [43] **Ibn Taymiyyah, Ahmad ibn Abd al-Halim, Al-Siyasah al-Shar'iyyah fi Islah al-Ra'i wa al-Ra'iyyah**, ed. Ali ibn Muhammad al-'Umran, (Dar 'Alam al-Fawa'id, Riyadh, 1998).
- [44] **Ibrahim, Wisam Muhammad**, *Idarat al-Waqt: Funun wa-Maharat*, (Dar al-Wafa, al-Qahirah, 1st ed., 2006).
- [45] **Khayti, al-Hakim**, *Ahammiyyat Idarat al-Waqt fi al-Takhtit al-Istratuji*, (Majallat al-Dirasat al-Istratujiyyah wa-l-Buhuth al-Siyasiyyah, vol. 2, no. 1, 2023).
- [46] **Qabil, Hatim**, *Al-Mudir al-'Arabi wa-l-Idarah al-Istratujiyyah*, (Al-Munazzamah al-'Arabiyyah lil-Tanmiyah al-Idariyyah, Misr, 2009), (p. 94).
- [47] **Qarabah, Kamal**, *Al-Takhtit al-Istratuji wa-Dawruha fi Tahsin Ada al-Minsha'at al-Riyadiyyah al-Kubra: Al-Mukhattan al-Tawjihi lil-Riyadah wa-l-Tajhizat al-Riyadiyyah al-Kubra Namudhajan*, (PhD dissertation, Jami'at al-Jaza'ir, 2022).
- [48] **Rida, Muhammad Rashid**, *Tafsir al-Manar*, (Dar al-Kutub al-Misriyyah, al-Qahirah, 1st ed.).

- [49] **Sa'aydah, Marwah**, *Tathir Nizam al-Ma'lumat 'ala al-Takhtit al-Istratuji: Dirasah Maydaniyyah bi-Mu'assasat Sonelgaz Qalmah*, (Master's thesis, Jami'at 8 May 1945, Qalmah, 2020).
- [50] **Samhadi, 'Imad**, *Nuzum al-Ma'lumat al-Istratujiyyah: Qira'ah fi al-Mafhum wa-Muqarabat al-Takhtit*, (Majallat al-Hadath lil-Dirasat al-Iqtisadiyyah wa-l-Maliyyah, no. 11, 2011).
- [51] **Sharak, Malik**, *Al-Takhtit al-Istratuji wa-Fa'iliyyatuhu fi Tashil al-Raqabah: Dirasah Maydaniyyah 'ala al-Mu'assasah al-Istishfa'iyyah al-Mutakhassisah fi al-Amumah wa-l-Tufulah*, (Master's thesis, Jami'at Ghardayah, 2020).
- [52] **Sharqi, Salah al-Din**, *Al-Jawdah al-Ta'limiyyah min Manzur Islami*, (Majallat Eliza lil-Buhuth wa-l-Dirasat, vol. 9, no. 1, 2024).
- [53] **Tuqan, 'Amir**, *Al-Takhtit al-Istratuji wa-l-Takhtit al-Tashghili*, (Dar al-Bayruni lil-Nashr wa-l-Tawzi', Dimashq, 1st ed., 2018).
- [54] **Uways, 'Abd al-Halim**, *Min A'lam al-Islam*, (al-Qahirah, Dar al-I'tisam, 1982).
- [55] **Zanfali, Ahmad Mahmud**, *Al-Takhtit al-Istratuji lil-Ta'lim al-Jami'i: Dawruhu fi Talbiyat Mutatallabat al-Tanmiyah al-Mustadamah*, (Maktabat al-Anjlu al-Misriyyah, al-Qahirah, 2nd ed., 2012).

TRANSLITERATION

a. Consonant

Arabic	Latin	Example	
		Arabic	Latin
ء	‘	فَأَرْ	fārun
أ	(a,i,u)	أَحْكَام	aḥkām
ب	b	بَابُ	bābun
ت	t	تَمْرٌ	tamr
ث	th	ثَلَاثُ	thalātha
ج	j	جَبَلٌ	Jabal
ح	ḥ	حَدِيثٌ	ḥadīth
خ	kh	خَالِدٌ	khālīd
د	d	دِينٌ	dīn
ذ	dh	مَذْهَبٌ	madhhab
ر	r	رَاهِبٌ	rāhib
ز	z	زَكِيٌّ	zakī
س	s	سَلَامٌ	salām
ش	sh	شَرَبٌ	sharaba
ص	ṣ	صَدْرٌ	ṣodrun
ض	ḍ	ضَارٌ	ḍār
ط	ṭ	طَهْرٌ	ṭahura
ظ	ẓ	ظَهْرٌ	ẓohr
ع	‘	عَبْدٌ	‘abdun
غ	gh	غَيْبٌ	ghayb
ف	f	فَاتِحَةٌ	Fātihah
ق	q	قَبَسٌ	qabas
ك	k	كِتَابٌ	kitāb

ل	l	لَيْلٌ	layl
م	m	مُنِيرٌ	munīr
ن	n	نِقَابٌ	niqāb
و	w	وَعَدٌ	wa ^c ada
هـ	h	هَدَفٌ	hadaf
ي	y	يُوسُفُ	Yūsuf

b. Short Vowel

Arabic	Latin	Example	
		Arabic	Latin
اَ	a	كَتَبَ	kataba
اِ	i	عَلِمَ	°alima
اُ	u	غَلِبَ	ghuliba

c. Long Vowel

Arabic	Latin	Example	
		Arabic	Latin
اَ ، اِ ، اِوْ	ā	عَالَمٌ ، فَتَى	°ālam , fatā
يِ	ī	عَلِيمٌ ، دَاعِي	°alīm , dā°ī
وِ	ū	عُلُومٌ ، أُدْعُو	°ulūm , 'ud°ū

d. Diphthong

Arabic	Latin	Example	
		Arabic	Latin
أَوْ	aw	أَوْلَادٌ	aulād
أَيَّ	ay	أَيَّامٌ	ayyam
إِيَّ	iy	إِيَّانَكَ	iyyāka